

المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية

مجلة سداسية محكمة

تصدر عن جامعة الجزائر 3

العنوان : 2 شارع أحمد واكد، دالي إبراهيم الجزائر

البريد الإلكتروني : dali.univ.alger3@gmail.com

الهاتف : 21.91.04.89 (00.213.) **الفاكس** : 21.91.04.56 (00.213.)

قواعد النشر

تهتم مجلة دراسات بصفة عامة بنشر الأبحاث والمقالات والدراسات العلمية في مجال العلوم الاقتصادية، السياسية، الإعلامية والتربية البدنية. تحرر المقالات باللغة العربية، الفرنسية أو الإنجليزية.

- ✓ يرفق المقال بملخصين، أحداهما بلغة المقال، والآخر بإحدى اللغتين المتبقيتين يرفق المقال المحرر باللغة الأجنبية بملخص باللغة العربية.
- ✓ يكتب المقال بطريقة منظمة : ملخص الكلمات المفتاحية، مقدمة، النتائج، خاتمة، الهوامش
- ✓ يجب أن تعلّم المراجع داخل المقال بأرقام والإشارة إليها في الفهرس في آخر صفحة من المقال
- ✓ يقدم المقال أو البحث في نسخة مطبوعة مرفقة بنسخة محفوظة في أسطوانة CD.
- ✓ يكتب المقال المحرر بخط AL - Mohanad بنط (17) لمتن، و(12) للهوامش والمراجع و(17) للعناوين الفرعية و(20) لعناوين الرئيسية تحرر المقالات باللغة الأجنبية بخط Time New Roman بنط 12.
- ✓ يحمل كل مقال إضافة إلى عنوان البحث، اسم الباحث، الرتبة العلمية، التخصص.
- ✓ يجب أن يتسم المقال المنهجية العلمية السليمة وبالجدية والتأصيل.
- ✓ ألا يكون المقال قد سبق نشره.

الآراء الواردة في البحوث والدراسات والمقالات المنشورة تعبر عن رأي كاتبها

اللجنة العلمية

أ. د كليمون هنري . جامعة تكساس أت.أوستن. الولايات المتحدة

أ. د بن عنتر عبد النور. جامعة باريس 8

أ.د ريدي بركتاب. باحث. معهد شمال أفريقيا Uppsala. السويد

أ. د بلوافي أحمد. جامعة الملك عبد العزيز- المملكة السعودية

أ. د باشي أحمد . جامعة الجزائر 3

أ. د أقاسم قادة جامعة الجزائر 3

أ. د عطيل أحمد. المدرسة العليا للتجارة -ران فرنسا

أ. د بلقاسم العباس. المعهد العربي للتخطيط —الكويت

أ. د بوكرامي سيد علي. خبير دولي

أ. د ميكيداش مصطفى. نائب رئيس المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي - C.N.E.S

أ. د قريشي نصر الدين. جامعة الجزائر 3

أ. د دربال عبد القادر. جامعة وهران

أ. د راتول محمد. جامعة شلف

بن بوزيان محمد. جامعة تلمسان

أ. د بقة الشريف. جامعة سطيف

لجنة القراءة

رئيس اللجنة : الأستاذ الدكتور سليم قلالة

أ. د باشي أحمد

أ. عبد المجيد قدي

أ. د قصاب سعدية

أ. د كواش خالد

أ. د حريتي حكيم

أ. جفال عمار

أ. د حمود بدر الدين

أ. د ديب عبد الحفيظ

أ. د ضيف الله عقيلة

أ. د مرزاق مختار

أ. د بن بوزة صالح

أ. د حسيني صفوان

أ. د لعقاب محمد

أ. د بن روان بلقاسم

أ. د بوعجيمي جمال

أ. د بوخبزة نبيلة

أ. د بن حليمة عمور

أ. د لعياضي نصر الدين

أ. فلاق أحمد

المحتويات

ثقافة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

(رؤية مستقبلية)

د. جمال مرازقة أستاذ محاضر"أ"

معهد التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر3

الملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية ثقافة إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي، وكيفية الاستفادة من نظامها ومتطلباتها العالمية في تحسين نوعية التعليم والتكوين والارتقاء بمخرجات العملية التعليمية في الجامعة، حتى تعود بالنفع على الطالب والأستاذ والجهاز الإداري والمناخ التعليمي ككل، والعمل من خلال تلك المعايير في نشر ثقافة الجودة الشاملة وكيفية المساهمة في ربط الجامعة باعتبارها المحرك الأساس لعجلة التنمية بالمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق تقديم منتج يكون نافع لدينه ووطنه والبشرية جمعاء، باعتبار الجامعة أهم مركز لإنتاج المعرفة وميدان حيوي وإستراتيجي هام لتكوين النخب في شتى الاختصاصات العلمية والأكاديمية والمهنية، كما تعتبر الجامعة في والوقت الراهن مركز إشعاع علمي وفكري مهم وفضاء معرفي حيوي لتبادل الأفكار وتنمية العقل المبدع والمبتكر، وبما أن الجامعة حقل كبير للتجارب العلمية والبحثية المتخصصة والدقيقة، فإن الدور الكبير يقع على عاتق القائمين على شؤون التعليم العالي والبحث العلمي وكل الفاعلين والشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين، من أجل العمل جنباً إلى جنب في مجال المساهمة الفعالة في تكوين طلبة يتمتعون بروح المسؤولية ومتشبعين بالقيم الأخلاقية، ولديهم اهتمام كبير بالإبداع والابتكار ولن يتسنى ذلك إلا من خلال إشراك الباحثين والهيئات المختصة بتطوير البحث العلمي من أجل العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية.

الكلمات الدالة :

الثقافة- التعليم العالي- إدارة الجودة الشاملة- البحث العلمي- نوعية التعليم - معايير الجودة- مجتمع المعرفة- الابتكار.

Abstract :

The world witnessed during the beginning of 21st century , many changes and developments in various fields, as a recapitulation to this developments came into being new terms and modern concepts starting from the globalization to the economic knowledge arriving to human resources and human development pursued by all countries, and perhaps the most important thing is looking by everyone is how to access quality and improvement of quality culture in various walks of life, but it remains the main engine of these perceptions in the era of information technology and open space, concern inputs and outputs of higher education and scientific research as a tractor which leads the society to the progress and prosperity, and on this basis has shown interest in many countries, scientific research and improve the quality of higher education. And it appears on the scientific yard terms related to Total Quality Management such as : quality control, quality assurance, quality assessment, quality enhancement and then grant access to the academic certification by (ISO).

Algeria has known in this field an encouraging start in order to reach the quality of higher education, especially with the arrival of more than one million university students to institutions of higher education in Algeria, with the attainment of this huge number, finding on how to improve the quality and raise the level of academic performance.

Key words : total quality culture, quality assurance, higher education, scientific research, academic accreditation

مقدمة

يعتبر القرن الحادي والعشرين عصر التغيرات الكبيرة والمتسارعة والتي أحدثتها الثورة التكنولوجيا التي مست مجالات متعددة، حتى أصبح يطلق على هذا العصر عصر الانفجار المعرفي، ومجتمع المعرفة، وانتقل الاهتمام بصفة كبيرة إلى تطوير الرأس المال البشري، باعتباره صانع الحضارة وقائد الثورة العلمية التي مست جميع مناحي الحياة، (الاجتماعية والتربوية والسياسية والاقتصادية. . . الخ).

والجامعة مؤسسة اجتماعية تؤثر في المناخ الاجتماعي المحيط بها وتتأثر به، فهي من تصنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ومن ثم كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها، وإذا كان التدريس في التعليم العام غالباً ما يعتمد على معارف يقدمها المعلم والكتاب المدرسي، فإن التدريس الجامعي يعتبر عملية معايشة يومية متفاعلة وديناميكية بين الأستاذ الجامعي وطلابه، بهدف نشر روح البحث والتمحيص وأساليب المعلم والتربية العصرية، وبنفس القدر من الأهمية والاهتمام بهدف بث ونشر أخلاقيات العلم والعلماء، وتأصيل القيم والمبادئ التي تحكم العمل الجامعي. [1]

كما أضيفت إلى مهامها التقليدية السالفة الذكر، مهام أخرى تتعلق بالدور الجديد الذي أنيط بها، ومن هذه المهام يمكن أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر : التكوين المستمر، إعادة التكوين، استكمال التكوين، البحث التعاقدي، القيام بأعمال الخبرة والاستشارة وبأنشطة الإبداع والابتكار، خلق شركات تابعة، الإسهام في رأس مال الشركات والمقاولات والقيام بشركات من أجل استغلال نتائج البحوث عن طريق خلق المقاولات الصغيرة بواسطة ما يسمى بعملية الحضانة. ولكي يتم تفعيل دورها الجديد، كان لا بد للجامعة أن تعيد النظر في هياكلها وطرق عملها. ولقد كان السبق في هذا المجال للجامعة الأمريكية، التي بدأت منذ ما يزيد عن نصف قرن في إنشاء الهياكل المناسبة من أجل انفتاح أفضل على محيطها الاقتصادي والاجتماعي. وقد بدأ انتشار هذا النوع من

الهياكل في جل البلدان الأوروبية عند بداية الثمانينيات، أما بالنسبة للبلدان النامية، فهي مازالت في أغلب الأحيان، إما حديثة العهد أو قيد الإنجاز أو لم يتم التفكير في إنجازها بعد. [2]

والواقع أن التغيرات والتطورات الحديثة باتت تفرض على الجامعة مواجهة العديد من التحديات الداخلية والخارجية، والتي إذا لم تنتبه إليها وتتصد لها قد تفقد مركزها ودورها الإستراتيجي الذي يميزها عن بقية مؤسسات التعليم الأخرى. [3]

ومن هنا تعتبر الجودة في التعليم مطلب حيوي وملح في هذا القرن، باعتبارها أحد ركائز تطوير التعليم وتحسينه، وما نصبوا إليه في تحقيقه داخل المؤسسات التعليمية، إلى تحسين جودة مدخلات وعمليات النظام التعليمي يكفل لنا جودة مخرجاته، أي أن الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، في إطار مناخ تربوي يشجع العاملين والمتعلمين على الإبداع والابتكار، والاستفادة بكل ما هو متاح من أنشطة صفية ولا صفية، وتكنولوجيا، وشبكة المعلومات الدولية (**انترنيت**) لهو حافز نحو التميز والحرص على الجودة في التعليم. كما أن نظام الجودة الشاملة يعتبر استجابة عصرية للتحولات والتغيرات التي طرأت في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والمعلوماتية والتكنولوجية على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي. . ومن هذا المنطلق كان من الأهمية بمكان الأخذ بإدارة الجودة في التعليم في إطار المتغيرات التالية : [4]

- التغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة.
- عدم ثبوت كفاءة وفعالية الأساليب غير المتكاملة في تطوير النظام التعليمي.
- محاولة إيجاد حل لبعض مشكلات التعليم.
- ضعف مخرجات التعليم.

وليس أبلغ من ذلك كله من قوله تعالي في كتابه العزيز : (**إن الذين ءامنوا وعملوا الصالحات إناُ لا نضيع أجر من أحسن عملاً**) سورة الكهف، الآية : 30.

وقول الرسول - صلى الله عليه وسلم- في ما يتعلق إتقان العمل بجودة عالية، قال عليه الصلاة والسلام : "**إن الله : يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه**". - حديث حسن- عن عائشة رضي الله عنها. وقوله صلى الله عليه وسلم : (**إن الله كتب الإحسان على كل شيء**)، الحديث رواه مسلم.

الإشكالية :

إن الرأسمال البشري (Human Capital) ؛ يعتبر العنصر الأساسي في العملية التنموية، وأن المعلومات والتكنولوجيا أصبحت عنصراً أساسياً في عملية التطوير والبناء الصناعي والإنتاجي، وأن البحث والتطوير بات ضرورة لأي مجتمع يسعى إلى التقدم والازدهار من خلال الإبداع والابتكار الذاتي. ومجتمع المعلومات والمعرفة يعتمد على قيام المجتمع بتطوير قدراته الإبتكارية وخلق المعرفة المحلية ليستطيع التحول إلى مجتمع معرفي. لكن العالم العربي ما زال بعيداً عن هذا التوجه، إذ أنه مجتمع مستهلك للتكنولوجيا المستوردة بشكل أساسي. وأن الإنفاق على دعم نشاطات البحث والتطوير في العالم العربي لا يتجاوز (0. 2%) من الناتج القومي الإجمالي العربي، بينما ينفق العالم (1. 78%) من الناتج القومي الإجمالي العالمي وذلك لعام 1998م. وهذه الأرقام تدل على ضعف الدعم المادي لنشاطات البحث والتطوير في العالم العربي، مما انعكس على الإنتاج العلمي والتكنولوجي المتواضع في الدول العربية، والذي يتمثل في الأوراق العلمية المنشورة في المجلات الدولية المحكمة. [5] وتعتبر الثورة المعلوماتية التي ميزت العقدان الماضيان، وهي ثورة في أدوات حفظ المعلومات ونقلها وتوليدها والاستخدام المعقد لنتائجها، مما جعل حجم المعرفة الإنسانية يتضاعف عدة مرات كماً وكيفاً في فترة وجيزة، وهو أمر جعل المعلومات أحد الأسس للتقدم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي بل والعسكري والعلاقة بين الثورة المعلوماتية، ونظام التعليم والنشر في المجتمع علاقة وثيقة بحيث أصبح من البديهي أن تختلف متطلبات إعداد الفرد في مراحل التعليم المختلفة في التسعينيات عنها في الأربعينيات، وبحيث يصبح وجود إستراتيجية لإدخال تكنولوجيا المعلومات في التعليم ضرورة صحية لتخطيط وإدارة التطوير. [6]

ولقد عرفت الجامعة الجزائرية في هذه السنوات الأخيرة فيضاً من البحوث العلمية المتخصصة في مجالات عديدة، وهذا يدل على أن البحث العلمي في الجزائر هو في طريق معبد إذا أردنا الحقيقة وخاصة إذا أدركنا مستقبل الجامعة الذي مرهون بالبحوث والدراسات لمعالجة قضايا المجتمع، وبالتالي نكون قد عبدنا الطريق إلى المستقبل وإلى شباب الغد بكل معنى الكلمة، فالتعاون بين الأساتذة والرغبة في البحث خدمة للمجتمع وبين تشجيع هؤلاء الأساتذة من لدن المؤسسات المعنية هو تعاون ثنائي لا يمكن أن يكون إذا أردنا أن تكون الجامعة في خدمة المجتمع، فنظرتنا إلى المستقبل نظرة متفائلة جداً، إذا أخذنا الأسباب الحقيقية والأمل كبير في تحقيق ما لم نحققه من ذي قبل. [7]

وقد أشار **هانغ** (Huang,1994) في هذا الصدد ؛ أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم وتتضمن هده المفاهيم المختلفة على سبيل المثال : (تحسين أداء المعلمين- وتحسين أداء الطلاب- وتطوير البرامج وخطط البرامج التدريبية- وتحسين الروابط بين المجتمعات المدرسية- وفي تطوير الهيئة العاملة وأدائها- وفي تحسين التقييم التربوي وتطوير ميادين تربوية أخرى متنوعة. .)، حيث تم بذل المزيد من الجهود المتواصلة في مجال الأبحاث، وأفاد الكثيرون من أصحاب هذه الأبحاث والدراسات، أنه إذا ما تم إدخال بعض التعديلات البسيطة يصبح بالإمكان تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وإحداث تأثير إيجابي على تحسين النظام التعليمي. [8] كما زاد الاهتمام العالمي في العقدين الآخرين من القرن العشرين بجودة التعليم، ومن المتوقع أن يزداد هذا الاهتمام في المستقبل نظراً للشكوى العالمية من انخفاض مستويات التعليم الأساسي أو التعليم العالي على حد سواء، وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، وذلك للعديد من العوامل التي كان لها الأثر في هذا الاهتمام، والتي من أبرزها : التغييرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما فيها التعليم الجامعي والعالي. [9]

ومن المسلم به أن سياسات ومشروعات وإجراءات تجويد التعليم لها تأثيرات مجتمعية إيجابية كارتفاع فرص زيادة دخل الفرد ، وارتفاع مستوى إنتاجيته ؛ مما يؤدى إلى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي، وتقتضي هذه التأثيرات تأكيد عامل الجودة ومضامينها. ونحن في أشد الحاجة إلى هذه الإمكانات الفردية والمجتمعية للوفاء بحاجات سوق العمل الداخلي والتنافس في معترك سوق العمل الخارجي. [10]

فبناء على هذه المقدمة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على هذا السؤال الرئيس التالي : **كيف يمكن الاستفادة من عملية نشر ثقافة نظام الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى معاهدنا وجامعاتنا للوصول إلى تحسين نوعية التعليم، وجعل من الجامعة ذلك الفضاء الإستراتيجي والهام في مجال التكوين والتعليم والبحث، قطب علمي بامتياز نستطيع من خلال مخرجاته العملية والتعليمية والبرامج المقدمة فيه مواجهة التحديات التي نعيشها في عصر العولمة و مجتمع المعرفة ؟.**

كما يمكن الإجابة على بعض الأسئلة الفرعية على النحو التالي : ما هي ثقافة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؟. وكيف يمكن الاستفادة من نظام الجودة الشاملة وتطبيق معاييره في إطار عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة في تطوير التكوين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ؟ وهل يعتبر تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال التعليم عامل مساعد من أجل تجويد مخرجات العملية التعليمية وتطوير البحث العلمي في الجزائر ؟ .

1- التعريف ببعض المصطلحات :

1-1- ماهية الجامعة :

كلمة الجامعة (University) مأخوذة من كلمة (Universitas) وتعني الإتحاد الذي يضم و يجمع القوى ذات النفوذ في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة، وقد استخدمت كلمة جامعة لتدل على التجمع العلمي لكل الأساتذة والطلاب.

وتعتبر الكلمة العربية "**جامعة**" ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية المرادفة لها لأنها من مدلولها العربي تعني التجميع والتجمع.

والجامعة مؤسسة للتعليم العالي يمكن أن يلتحق بها من أتم دراسة المرحلة الثانوية، لأنها تقدم برامج تعليمية وتدريبية في شتى التخصصات النظرية والعلمية، وذلك لمدة غالباً ما تكون أربع سنوات، وأحياناً تستمر إلى ست سنوات. [11]

1-2- إدارة الجودة الشاملة :

هو مفهوم شامل ومؤثر في إدارة الجودة ويؤكد على العديد من العوامل مثل التحسين المستمر، التركيز على العميل، الإدارة الإستراتيجية، الحاجة إلى نظم قوية لضمان الجودة في التعليم العالي، وكذلك رؤية من الإدارة والإشراف والذي يعتمد على تمكين العاملين والتفويض، ويؤكد نظام إدارة الجودة على التقييم الذي يتم لقياس كل من : - [12]

1. الأهداف والمعايير (سواء التي وضعتها المؤسسة أو الخارجية).
2. قياس رضاء العميل (الداخلي والخارجي).
3. المؤسسات المنافسة.

وبالتالي فإن إدارة الجودة هي مجموعة الإجراءات التي تتم بصفة منتظمة على مستوى نظام التعليم العالي أو المؤسسة التعليمية لضمان جودة التعليم العالي مع التركيز على تحسين الجودة ككل.

1-3- البحث العلمي :

البحث العلمي عملية نظامية للبحث عن المعلومات ذات العلاقة بالموضوع قيد الدراسة، فالبحث عبارة عن نشاط أكاديمي يتضمن تعريف وتحديد المشكلة وصياغة الفرضيات، واقتراح الحلول، وجمع وتنظيم وتقييم البيانات، والخروج باستنتاجات ومضامين، وبالتالي فحص هذه التضمينات لمعرفة مدى اتساقها مع الفرضيات. كما يعني مصطلح البحث العلمي تطبيق الطريقة العملية من أجل دراسة الظاهرة ذات الاهتمام، وهو كذلك عبارة عن المحاولة الدقيقة والمنظمة والناقدة للوصول إلى حلول لمختلف المشكلات التي تواجهها الإنسانية وتثير قلق وحيرة الإنسان. [13]

2- الجذور التاريخية لنشأة إدارة الجودة الشاملة :

إن النشأة الأولى للجودة كنظام إداري بدأ مع بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، وبعد النجاح المنقطع النظير، انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة على منشآتها الصناعية، وامتدت بعد ذلك إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية كافة التي تسعى إلى تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها، وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء؛ لتحقيق الهدف الأساس للمنظمة وهو رضا العملاء.

ونظراً لأهمية الجودة للفرد والمنشأة والمجتمع، فقد كان الاهتمام بها على مر العصور وفي مختلف الحضارات القديمة كالحضارة الفرعونية والحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية، ومن هذه البدايات استمدت إدارة الجودة المفاهيم والمعايير الحالية التي تحكم نشاطاتها - نقلاً عن بن سعيد-. [14]

ففي أوائل القرن العشرين، بدأ أرباب الصناعة في إدراج عمليات الجودة (Quality processes) في التدريب العملي على الجودة (Quality practices). وبعد دخول الولايات المتحدة الحرب العالمية الثانية، أصبحت الجودة عنصراً أساسياً في المجهود الحربي: فالرصاص المصنوع في دولة ما، على سبيل المثال، يجب أن يتوافق مع البنادق التي تصنع في بلد آخر. فالقوات المسلحة عملياً هي التي تبدأ الفحص والتفتيش على كل وحدة من المنتج. ثم تبسيط وتسريع هذه العملية دون تعريض سلامة الجيش للخطر وذلك بالبدء في استخدام أساليب المعاينة لأغراض التفتيش بحسب مواصفات المقاييس العسكرية وبرامج التدريب المنشورة في تقنيات ضبط العملية الإحصائية. (Statistical process control techniques). [15]

وفي بداية العقد الأخير من القرن العشرين، اعتبرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) موضة وهواية كثير من كبار رجال الأعمال. ولكن حين تلاشى استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة نوعاً ما، وبخاصة في الولايات

المتحدة، إلا أن التدريب عليها استمر في السنوات القليلة الماضية. ومع نهاية القرن العشرين، يبدو أن حركة الجودة قد تجاوزت الجودة الشاملة، مع تطور أنظمة جودة جديدة نشأت من الأسس التي وضعها (Deming and Juran) ؛ وهما رواد الجودة اليابانية، فقد انتقلت الجودة إلى خارج دائرة التصنيع إلى الخدمات والرعاية الصحية والتعليم والقطاعات الحكومية. [16]

ويمكن القول أن الاهتمام الحكومي بإدارة الجودة، جاء انعكاساً لتشريعات عديدة أصدرتها الحكومات في هذا المجال. ومن أهم هذه التشريعات إقرار الحكومة اليابانية مشروع جائزة **ديمنج** (Deming) للجودة عام 1951م. والتي تمنح لأفضل منظمة تصل مستوى الجودة وفقاً لشروط الجائزة. كما أقرت الولايات المتحدة الأمريكية جائزتين لإدارة الجودة، هما : جائزة الرئيس وتمنح لمنظمات القطاع العام، وجائزة **مالكوم بالدريج** (Baldrdge Malkom) التي تأسست عام 1987م، وتمنح لمنظمات القطاع الخاص. وأسست معهد الجودة الفيدرالي عام 1988م الذي يشارك في تقديم الجائزة النموذجية لتحسين الجودة. وفي عام 1988م تم إصدار الجائزة الأسترالية ؛ بهدف تشجيع المنظمات الأسترالية وتهيئتها للدخول في عصر العولمة. وفي عام 1991م تم إصدار الجائزة الأوروبية بدعم كامل من المنظمة الأوروبية للجودة، والمفوضية الأوروبية لإدارة وضبط الجودة. [17]

3- لماذا الاهتمام بنظام الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتعليم العام ؟ :

تتبوأ الجامعات منذ قديم الزمان مكان الصدارة في المجتمع، فهي مركز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة، والمنبر الذي تنطلق منه آراء المفكرين الأحرار والعلماء والفلاسفة ورواد الإصلاح والتطوير.

وتعتبر رسالة الجامعة في عالمنا المعاصر في حقيقتها هي رسالة الإنسان التي كلفه الله ليكون خليفته في هذه الأرض، ويسعى وراء العلم، المعرفة، ويستكشف أسرار الطبيعة، ويقوم باستثمار الطاقات التي سخرها الله له، وينهض بعمارة الكون، ويشيد الحضارة الإنسانية بكافة أبعادها، ويضع الموازين القسط، ويدعم القيم الروحية الأصيلة ويعمق مفاهيمها، ويبثها على أوسع نطاق، ويصونها من كل عبث وضلال، ويرفع

كلمة الحق، والرشاد، ويقضي على الباطل والفساد، ويبني العقل والضمير الإنساني، وينمي الخبرات والمهارات ويثريها، ويصقل الملكات والمواهب، ويحقق ذلك كله من خلال التعاون المثمر البناء بينه وبين بني جنسه في جو من الإخاء والمحبة والإخلاص.

والجامعة مؤسسة اجتماعية تؤثر في الجو الاجتماعي المحيط بها وتتأثر به، فهي من صنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية. ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها.

وإذا كان التدريس في التعليم العام غالباً ما يعتمد على معارف يقدمها المعلم والكتاب المدرسي، فإن التدريس الجامعي يعتبر عملية معايشة يومية متفاعلة وديناميكية بين الأستاذ الجامعي وطلابه، بهدف بث ونشر روح البحث والتمحيص وأساليب العلم والتغذية العصرية، وبنفس القدر من الأهمية والاهتمام بهدف بث ونشر أخلاقيات العلم والعلماء، وتأصيل القيم والمبادئ التي تحكم العمل الجامعي. (18)

كما أنه لم يعد موضوع الجودة والاهتمام بها في المجال التربوي حديثاً نسبياً، بعدما وجهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى نظمها التعليمية نقداً وعدم رضا، لانخفاض مستوى الجودة فيها. وتزايد الاهتمام بالجودة في هذا المجال بشكل مفاجئ في منتصف السبعينيات من القرن العشرين، وبخاصة في الثمانينيات، للعديد من العوامل التي فرضتها هذه الفترة ومن أهمها : التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، والتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل.

فالنظم التعليمية تواجه تحدياً كبيراً، هذا التحدي هو تحسين جودة التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم، ولهذا فإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية من جانب، والطلب الاجتماعي القوى من أجل التنمية المستمرة من جانب آخر، أجبرت الحكومات على أن تستجيب لهذه المطالب.

ويشير (**فواز التميمي، 2008**) في هذ الصدد ؛ على أن تحسين جودة التعليم أصبحت هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، حيث أكدت الكثير من الدراسات والمؤتمرات الدولية أن التحدي الرئيس

للنظم التعليمية في هذه الأيام ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين ولكن التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية.[19]

4- مفهوم إدارة الجودة في التعليم العالي :

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها توجيه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات، من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهيئ للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التمييز وللمستفيد الانتفاع والرضا.[20] أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هو أسلوب للإدارة والمراقبة للمنظومة التعليمية بشكل شامل، إذ يتولى المشرفون الأكاديميون قيادة الأنشطة المختلفة المتعلقة بالتحسين المستمر للجودة لإحداث تغييرات إيجابية مرغوبة فيها، من حيث رؤية واضحة ومحددة لرسالة وأهداف المنظومة التعليمية وتوفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني، لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، وتحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة في وجود خطة إستراتيجية على أسس علمية للمنظومة التعليمية، ومن حيث تغيير اتجاهات جميع العاملين نحو (الاقتناع) بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتدريبهم على المعرف والمهارات اللازمة لتطبيقها، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالإنسان كأساس للتقدم، وتحديد أدوار واضحة ومحددة لكل موظف وأستاذ في وجود هيكلة متكاملة وعلمية مستقرة للمنظومة التعليمية، وتوفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين، وزيادة دافعية وانتماء والتزام ومشاركة جميع العاملين خاصة في اتخاذ القرار وحل المشاكل وعمليات التحسين بناء على الحقائق، لتحقيق جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل، ولتحقيق رضا العميل.[21]

وقد ذكر (العتيبي) بتطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال الأنموذج المقترح، وقد قسمه إلى ثمان مجالات رئيسية لتطوير إدارة الجودة الشاملة كالتالي :[22]

- المجال الأول : الثقافة التنظيمية بالجامعة.
- المجال الثاني : التخطيط الإستراتيجي.
- المجال الثالث : القيادات الإدارية.
- المجال الرابع : الشؤون الأكاديمية والفنية.
- المجال الخامس : الشؤون المالية والإدارية.
- المجال السادس : الموارد البشرية – طلبة- شؤون هيئة التدريس.
- المجال السابع : خدمة المجتمع.
- المجال الثامن : التغذية الراجعة.

5- الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة :

يعتبر هؤلاء الستة هم الرواد الأوائل في التنظير لقواعد ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، وباعتبارهم الرواد الأوائل فقد وضعوا الأسس الأولى لهذا العلم مع إبراز مواطن القوى ومواطن الضعف من أجا التقييم المستمر للوصول إلى الأداء المتميز من خلال تحسين الجودة والنوعية والتي أصبحت مطلب جميع المؤسسات والهيئات والمنظمات، وهؤلاء الرواد الأوائل هم على النحو الآتي : -

1. ولتر شيوارت (Walter Shewhart) :
2. إدوارد ديمينج (Edwards Deming) :
3. جوزيف جوران (Joseph M. Juran) :
4. فيليب كروسبي (Philip Crosby) :
5. آرماند في . فيجنباوم (Armond V. Feigen Baum) :
6. كارو إيشيكاوا (Karou Ishikawa) :

أولاً : ولتر شيوارت (Walter Shewhart) :

يعد شيورات (Walter Shewhart) ؛ الرائد الأول والمثالي في الرقابة المعاصرة للجودة. فقد أدرك مساعداته الإحصائية وخرائطه في مختبرات بيل للهواتف (Bell Laboratories) والتي أصبحت بمثابة أدوات رئيسية في رقابة الجودة. فقد نشر كتابه في عام 1931م، وهو بعنوان الرقابة الاقتصادية على جودة السلعة المصنعة (Economic Control Of Quality) ؛ ويبحث هذا الكتاب في

الرقابة المعاصرة للجودة. وقد أستعمل كتابه من قبل اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية، وبمساعدة من المستشارين الزائرين لليابان. وقد ساهم هذا الكتاب في جزء كبير منه في تطوير ممارسات الجودة في اليابان. وقد ميز **(شيوارت)** بي جانبين أساسين للجودة هما : [23]

أ-الجودة الموضوعية : (Objective Quality)

إن هذا الجانب للجودة يتعامل مع جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود البشري والإنساني.

ب- الجودة الشخصية - الذاتية أو غير الموضوعية - : (Subjective Quality)

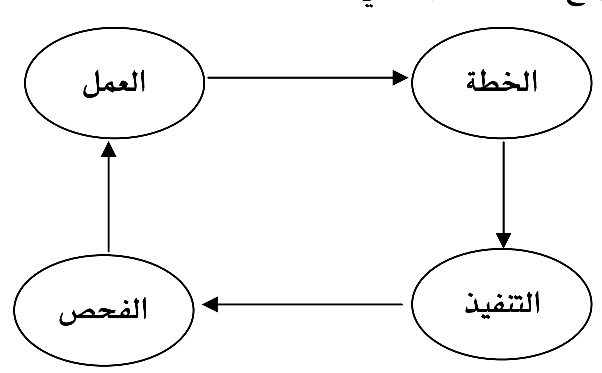
وهذا الجانب للجودة يتعامل مع جودة الأشياء المنسوبة لفكر ومشاعر وأحاسيس الفرد كنتيجة للحقيقة الموضوعية.

ولقد ربط شيوارت (W. Shewhart) الملكية الذاتية للجودة مع القيمة وقد استنتج التالي : "إنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة عن الرغبات الإنسانية ".

ثانياً : إدوارد ديمينج (Edwards Deming) :

وهو أستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب الحكومة اليابانية، لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة ونتيجة لجهوده ونجاحه في مهمته، أنشأت الحكومة اليابانية عام 1951م جائزة أسمتها باسمه **(جائزة ديمينج)** تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة. ويعد **ديمينج** (Deming) الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، وطبقاً لرأيه فإن الحد المستمر من الأخطاء، والتحسين المستمر في الجودة، يعني تكاليف أقل فأقل، وقد توصل لقاعدة مفادها : أن 85% من الأخطاء التشغيلية هي بسبب النظام المتبع من سياسات وأساليب، وإجراءات، وروتين في العمل، ولا يتحمل العامل إلا نسبة 15% من الأخطاء في عمله، كما نجد أن اسمه دائماً يرتبط بأربعة عشرة نقطة ذات علاقة بالإدارة العليا تتضمن سبعة مبادئ يجب إتباعها وسبعة أخرى يجب

الابتعـاد عنهـا، وقـدمها علـى شـكل نظريـة جديـدة في الإدارة كانـت علـى مستوى المصنع أسماها " الرقابة الإحصائية على الجودة ".[24] ولعل أهم ما قدمه **(ديمينغ)** هو دورته المتمثلة في أربع مراحل أساسية هي كما يوضحها الشكل رقم (01) ؛ حيث يوضح دورة حل المشكلات في تحسين العمل المستمر المقدمة من قبل **ديمينغ** في الشكل الأتي :[25]



الشكل رقم (01) : يوضح دورة ديمينغ (حل المشكلات لتحسين العمل المستمر)

أما المبادئ السبعة التي يجب إتباعها، وأما المبادئ السبعة الأخرى التي يجب الابتعاد عنها فقد وضعها على النحو التالي :[26]

- أما المبادئ السبعة التي يجب إتباعها فهي : -

1. تطوير أهداف ثابتة للمؤسسة، من أجل تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها.
2. تبني فلسفة جديدة لمفهوم الجودة تتماشى مع عصر الاقتصاد.
3. استخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية، ومراقبة الجودة بدلاً من الاعتماد على التفتيش.
4. تكوين علاقة ذات طبيعة مستمرة مع الموردين، مبنية على الجودة بدلاً من الاعتماد على السعر.
5. تحسين النظام بشكل مستمر، واستخدام الوسائل الإحصائية لمعرفة المشكلات، ونوعيتها ومصادرها.
6. تطوير وتدريب جميع العاملين، باستخدام الوسائل والطرق الحديثة في التدريب.

7. تبني طرق حديثة في القيادة والإشراف.

❖وأما المبادئ السبعة الأخرى التي يجب الابتعاد عنها فهي : -

1. إزالة الخوف من التغيير لدى فريق العمل.
2. إزالة الحواجز القائمة بين الأقسام المختلفة.
3. إزالة المعايير الكمية من على كاهل العاملين.
4. مراجعة معايير العمل والأداء بشكل دوري، من أجل تحقيق جودة عالية.
5. إزالة العوائق التي تقف في وجه الاعتزاز، والفخر بكفاءة العاملين وبنوعية العمل.
6. تطوير برامج تعليمية، وتدريبية للعاملين كافة، وباستمرار لتعلم مهارات جديدة.
7. اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمتابعة تنفيذ النقاط السالفة الذكر.

ثالثاً : جوزيف جوران (Joseph M. Juran) :

وهو صاحب المقولة الشهيرة : - لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططاً لها- **(Quality does not happen by accident it has be planned)** ؛ وكما هو الحال بالنسبة لـ (**ديمينغ**) فإن جوزيف جوران (Joseph M. Juran) ؛ قد أسهم بفاعلية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان. فلقد وجهت إليه الدعوة لزيارة اليابان من الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين في بداية الخمسينيات. وقد تقلد وساماً اعترافا بفضله في التوزيع الإحصائي للجودة. الذي استطاع التوصل إليه. وفي عام 1951م تمكن من إتمام صياغة مجموعة أفكار متماسكة، وغير متحيزة حول إدارة الجودة في كتابه دليل **رقابة الجودة** (Quality control hand book) ؛ فقد أوضح في هذا الكتاب الكثير من القضايا والمسائل المتعلقة بالجودة نذكر منها : - [27]

1. إقتصاديات الجودة : The economics of quality
2. مواصفات الجودة : Specifications of quality
3. قبول الجودة : Acceptance of quality
4. رقابة الجودة : Control of quality
5. توكيد الجودة : Quality assurance

6.العمل الورقي في وظيفة الجودة : Paper work in the quality function.

رابعاً : فيليب كروسبي (Philip Crosby) :

تعتبر أفكار **كروسبي** (Philip Crosby) ؛ من العوامل التي أسهمت في تطوير مفهوم تطبيق الجودة في القرن العشرين وذلك من خلال كتابه " **الجودة مجانية**" (Quality is free)، كذلك أدخل مفهوم منع حدوث الخطأ (Zero defects)، لأول مرة في تحليل معنى الجودة والتي يعرفها بأنها "**مواجهة الاحتياجات**". وتقوم الفكرة الأساسية الخاصة بتحسين الجودة لدى " **كروسبي**" على مفهومين أساسين هما : مسلمات إدارة الجودة (Absolutes of quality Management)، والعناصر الأساسية للتحسين (Basic Elements of Improvement). ويرى " **كروسبي**" أن مسلمات إدارة الجودة هي : [28]

أ. أن تعريف الجودة هو أنها المطابقة للمتطلبات، وتعد عملية وضع تلك المتطلبات من المسئوليات الأساسية للإدارة.

ب. أن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.

ج. يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب (zero defects).

د. أن مقياس الجودة هو مقدار التكلفة التي تتحملها المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمتطلبات (**المواصفات**).

❖ أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتكون من : -

1) الإصرار (Determination) والجدية من قبل الإدارة لتحقيق التحسين.

2) تعليم (Education) الجميع وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات الجودة، والتأكد من الفهم الكامل لها.

3) التطبيق الفعلي (Implementation) لتلك المسلمات في شكل خطوات بما يتضمنه من إجراءات وتغيير لاتجاهات الأفراد، وثقافة العمل داخل المؤسسة.

ومن هنا يتضح أن "**كروسبي**" يؤكد على ضرورة اهتمام الإدارة بالالتزام وقياس الجودة، ونشر الوعي بأهمية الجودة والاستثمار الأمثل للموارد البشرية، والتدريب المستمر ومراجعة وتقييم التحسين واعتبار الجودة عملية متواصلة في التعليم.

خامساً : آرماند ڤي . فيجن باوم (Armand V. Feigenbaum) :

في بداية الخمسينات أبرز المفكر الأمريكي **آرماند ڤي . فيجن باوم** (Armand V. Feigenbaum) ؛ مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (Total quality control)، حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة ؛ بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، وقد أشار (**فيجن باوم**) بأن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكيد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى. [29]

سادساً : كارو إيشيكاوا (Karou Ishikawa) :

وهو من تقدم (Ishikawa) ؛ باقتراح تأليف مجوعات صغيرة من العاملين، للقيام بالتعرف على المشكلات المتعلقة بأعمالهم، بهدف تحسين مستوى الأداء وتطويره، مع مراعاة الجانب الإنساني في العمل مع الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية وبالتالي إظهار عدد لا متناه من التحسينات داخل المنظمة. [30]

6- ثقافة الجودة الشاملة وقيمها في التعليم العالي :

الثقافة بمفهومها العام، مرادفة للحضارة وتشمل العادات والتقاليد والدين والمعتقدات، والقيم والنظم والقوانين وطراز المأكل والملبس والسكن والتراث المادي والثقافي. أما على مستوى المؤسسة فإنها تعني مجوعة القيم والتصرفات السلوكية وقواعد العمل والأعراف والنظم التي تميز المؤسسة من غيرها ولا يمكن استبعاد أمر الثقافة العامة في المؤسسة. وعلى هذا الأساس فإن الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية انعكاس للثقافة العامة السائدة، ومن وظائف المدرسة نقل التراث وتنقيته مما قد علق به من اتجاهات وقيم أصبحت غير مرغوب فيها وإبدالها بقيم تتلاءم والأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. إن القيم التنظيمية تمثل ثقافة المدرسة. وهي متنوعة منها ما يتصل بالنجاح والنمو، ومنها ما يتصل

بالأمـان ومنهـا مـا يتعلـق بالاتـصال والتواصـل، ومنهـا مـا يتعلـق بالمعـايير الأخلاقية، ومنها ما يتعلق بقيم الجودة ورفع كفاءة المنتج. [31]

ومن المعروف أن لكل مؤسسة أو منظمة تجارية كانت أم صحية أو تعليمية برنامج عمل أو فلسفة خاصة بها، تعكس الأدوار والمهام والوظائف التي يقوم بها العاملين، كل حسب اختصاصه ومكان عمله، ضمن سلسلة مـن الإجـراءات والأعـراف والتقاليـد والـسلوكيات المتعلمـة والموروثـة، الـتي تـشكل بالتـالي منهـاج عمـل لهـؤلاء العـاملين. لكـن طبيعـة الحيـاة تـستدعي التغـيير المـستمر، كيـف لا. . وسمـة العـصر هـي التغـيير والتطـوير في شـتى مناحي الحياة دون قيود أو حدود، الأمـر الـذي يتطلب تهيئة كافة الظـروف المناخية والاجتماعية والمادية والثقافية لتقبل هذا المنتج أو ذاك التغيير، ولبناء ثقافة الجودة في أي مؤسسة لابد من الوقوف على ما يلي : - [32]

- أن هناك ضرورة وحاجة ماسة للتغيير تقتضيها الظروف الراهنة.
- أن التغيير يشكل جزء من فلسفة شاملة لتطوير المجتمع.
- أن التغيير عملية جماعية وليست فردية.
- أن لـدى المؤسـسة خطـة واضـحة وصـريحة لغايـات التغـيير والتحسين في المؤسسة.
- أن لدى العاملين والمسئولين قناعة كافية للتغيير.
- أن لدى المؤسسة الإمكانيات المالية والمادية لضمان عملية التغيير.
- أن لدى المؤسسة التصور الواضح لما ستكون عليه المؤسسة بعد التغيير.
- أن لدى المؤسسة برنامج لتقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد.

7- الأفكار التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم العالي :

في ضـوء مـا تم عرضـه حـول مفهـوم الجـودة الـشاملة، واتجاهـات تطبيقهـا، وأفكـار روادهـا يمكـن تحديـد الأفكـار الرئيـسية الـتي تقـوم عليها الجودة في المؤسسات الإنتاجية والتعليمية وهذه الأفكار هي : [33]

1- **التميـز** (Excellence) : إن فكـرة التميـز تتطلـب اعتمـاد المؤسـسة الإنتاجية أو الخدمية في عملها على تحديد رغبات العمـلاء والمستفيدين مـن المنـتج، أو الخدمـة وتوقعـاتهم حـول المنـتج أو الخدمـة عـن طريـق التغذيـة

الراجعة، أو المعلومات الراجعة عن العميل أو المستفيد، وأخذ هذه التوقعات والرغبات بعين الإعتبار في وضع خططها، واستراتيجياتها التنظيمية حتى تصل إلى المستوى الذي يعطيها مركزاً مميزاً، وهذا يعني أن المؤسسة التعليمية تستطيع بلوغ التميز من خلال : -

أ-الدقة في تحديد رغبات المستفيدين (الطلبة والمجتمع، ومؤسساته).

ب- ضمان جودة البرامج التعليمية التي تقدمها.

ج- تحسين البرامج التي تقدمها، وتطويرها باستمرار بحيث تواكب التغيرات المستمرة في المجال العلمي والتكنولوجي، وهذا يعني عدم ثبات المنهج التعليمي على حال لأن ثباته يعني الركود والتخلف عن متطلبات العصر ومتغيراته التي تربط بها متطلبات المستفيدين.

د-حسن اختيار القائمين على العملية التعليمية على أسس تكفل قدراتهم على تحسين العملية التعليمية، وتطويرها، ومدى تشبعهم بثقافة الجودة وإدراك الحاجة إليها.

ه-تحسين مستوى الخدمة المقدمة إلى الطلبة داخل المدرسة، وتمكينهم من تنفيذ البرامج التعليمية التي وضعتها المؤسسة التعليمية.

و-تحسين أداء الطلبة، وتطويره بشكل مستمر، وصولاً إلى المتطلبات المطلوبة.

ز- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق الجودة.

ح- تأهيل العاملين في المؤسسة لمتطلبات عمليات الجودة عن طريق التدريب الدوري المستمر ؛ لأن عدم الاستمرار بالتدريب **يعني التأخر عن مواكبة** التغيرات الجديدة التي تحصل في الحياة.

2- تشديد المؤسسات على الجودة بمعناها الشامل (Quality)، وهذا يتطلب معرفة الخصائص التي يمكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتشديد على الجودة يعني تحقيق التطابق بين مواصفات المنتج، واحتياجات سوق العمل. علماً بأن المنتج في العملية التعليمية هو الطالب كما ذكرنا، أما سوق العمل فهو المجتمع، ومؤسساته المختلفة.

3- التحسين والتطوير المستمر (continuo on improvement) وهذا يعني أن يكون التطوير المستمر محوراً أساسياً في اهتمامات المؤسسة التعليمية ويرافقه تحسين مستمر أيضاً.

4- العمل الجماعي(Team work) ويعني الاستفادة من جماعات العمل الفعالة وتدريبها وترسيخ مبدأ التعاون لديها، فتشدد المؤسسة التعليمية على روح التعاون بين أفرادها، وبناء روح الفريق الواحد، والمسؤولية التضامنية.

5- الاستناد إلى قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب تدويناً مستمراً لما يجري في المؤسسة وعملياتها وأحداثها، والعمل على تحليل البيانات والمعلومات المدونة لضمان التطوير والتحسين المستمرين في عمل المؤسسة التعليمية.

6- ضرورة وجود رؤية مشتركة (Share vision) معروفة من كل العاملين والمديرين حول ثقافة الجودة داخل المؤسسة التعليمية.

7- الاهتمام بتدريب الأفراد والعاملين في المؤسسة، وتقدير جهودهم وتلبية متطلباتهم.

8- وجود قيادة فعالة تمثل القدوة الصادقة، تمتاز بالموضوعية والاهتمام والإنجازات العملية أكثر من الشعارات.

9- إدارة الجودة الشاملة وتحسن نوعية التكوين في التعليم العالي :

تعتبر الجودة (Quality) ؛ بمثابة مجموعة من المعايير التي تنتقل من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، كما أنها ثورة إدارية جديدة وتطور فكري شامل وثقافة جديدة، كما تؤكد على كل فرد في المؤسسة التعليمية، بحيث يكون مسئولاً عنها لكي نصل بها إلى التطوير المستمر في العمليات وتحسين الأداء. ومن هنا نجد أن الجودة في التعليم، تؤكد على ما يلي : - [34]

1- المدخلات والعمليات والمخرجات.

2- تلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته.

3- تلبية رغبات المتعلمين وحاجاتهم.

4- الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية.

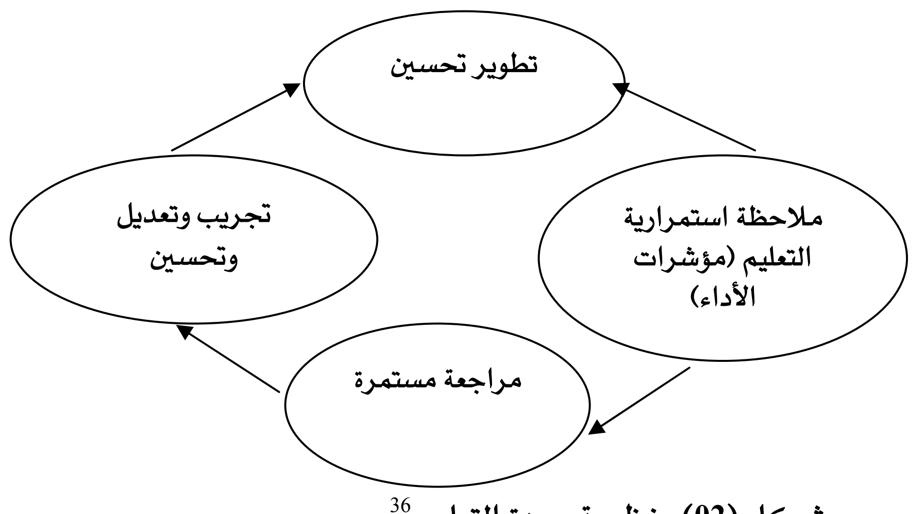
5- رفع مستوى المنتج التعليمي.

6- تطوير قدرات ومهارات المتعلمين، وتحسين مستوى تمثلهم للمعلومات.

كما تعنى الجودة (Quality) على أنها الخلو من الأخطاء أو أنها ملائمة للهدف أي أن جودة المنتج (**المتعلم**) تعتمد في الأساس على ملائمة ما تم تحديده من هدف، وتتضمن التأكد من التطابق مع معيار معين تسعى المؤسسة لتحقيقه. ويعني ذلك إلى أن هناك عدة طرق لتحقيق الجودة وتحسينه : -[35]

- التخطيط Planning : الأنشطة الهادفة لمراقبة العمليات والحد من الأداء غير المقبول.
- الضبط Control : الأنشطة الهادفة لمراقبة العمليات والحد من الأداء غير المقبول.
- الضمان Assurance : الأنشطة المنهجية والمخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة.
- التحسين Improvement : زيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها ، بهدف تحقيق فوائد إضافية للمؤسسة وزبائنها.

وهذا يتفق مع منظومة جودة التعليم تحسين نوعية التكوين في التعليم من حيث :



شكل (02) منظومة جودة التعليم [36]

ولذا نحن في حاجة ملحة إلى عملية تحسين وتطوير العمليات والإجراءات المتصلة بجودة واعتماد مؤسسات التعليم.

وهكـذا يتـبين أن إدارة الجـودة الـشاملة عبـارة عـن نهـضة جديـدة وأسلوب فعال لإدارة الجامعات والمنظمات بصفة عامة، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعني القيام بتوجيه كافة المستويات في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات العملاء (**سوق العمل والطلاب**) عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذو كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل، وذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ التوجه للعميل (**الطلاب وسوق العمل**)، والتزام الإدارة بالتحسين المستمر بمبدأ المشاركة الجماعية، وتقويم ملائمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق ومدخل **إدارة الجودة الشاملة.** (37)

البديات الأولى لإهتمام الجزائر بلجودة الشاملة في التعليم العالي :

لكن القفزة النوعية كانت في منتصف تسعينيات القرن الماضي، أي مابين سنة 1995و1998، هذه الفترة، صدرت فيها جملة من القوانين والمراسيم التشريعية متضمنة إنشاء وتسيير مجموعة من هيئات البحث على المستوى الوطني نذكر منها : 38

- الوكالة الوطنية لتطوير البحث في مجال الصحة.
- الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي.
- مركز البحث العلمي التقني لتطوير اللغة العربية.
- الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي.

بالإضافة إلى هذا، أنشئت في هذه الفترة جملة من مراكز البحث التي كانت قائمة تحت الوصاية المباشرة لوزارة التعليم العالي ونذكر من هذه المراكز :

- مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية.
- مركز الدراسات والبحث في الإعلام العلمي والتقني.
- المركز الوطني للتقنيات الفضائية.
- مركز تطوير التقنيات المتقدمة.
- مركز البحث العلمي والتقني لتطوير المناطق الجافة.

- مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية.
- مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية.
- مركز البحث في التحليل الفيزيائي والكيميائي.
- مركز البحث العلمي والتقني في السبر والمراقبة.

وعلية كان لزاماً على القائمين على القطاع بوضع ركائز أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الشأن يؤكد أحمد مصطفى على أن المحاور الرئيسية لأي نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي يجب أن تتضمن :[39]

1. جودة الطالب الجامعي.
2. جودة البرامج التعليمية على مستوى الطلبة.
3. جودة عضو هيئة التدريس.
4. جودة طرق التدريس.
5. جودة الكتاب الجامعي.
6. جودة القاعات التعليمية وتجهيزاتها.
7. جودة الإدارة الجامعية.
8. جودة اللوائح والتشريعات.
9. جودة التمويل.
10. جودة تقييم الأداء.

كما جاء في التقرير العام على أن مؤسسات التعليم العالي تمثل محضناً للقدرات العلمية البشرية الوطنية، وانطلاقا من هذا، فإن سياسة البحث المنتهجة في إطار المخطط الخماسي (2008-2012)، تهدف إلى المشاركة الكاملة للأساتذة الباحثين في المسعى الوطني في مجال البحث العلمي وذلك بإشراك أكثر من (28000 أستاذ باحث) مع حلول 2012م، وهو ما يمثل تقريباً 60٪ من العدد المسطر من الأساتذة، ولبلوغ هذا الهدف الاستراتيجي سيتم القيام بعدة أعمال، لاسيما إضفاء الصفة التعاقدية على علاقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالمؤسسات، وكذا علاقة المؤسسات بالمخابر من حيث التكوين في الدكتوراه والحفاظ على حركية النمو الناشئة عن رقم 98-11.[40]

وكانت الإنطلاقة الفعلية لنشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر بداية من إصلاحات 2004م، حيث تم تطبيق نظام **(ل م د)** في الجامعة الجزائرية في مجال التكوين، مما استدعى الأمر إلى استحداث هيئات جديدة على مستوى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من أجل العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة والتقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية الجامعية.

وفي هذا الإطار تم وضع توجيهات تتعلق بوضع نظام وطني لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي وبذلك تم إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي التي تتمثل مهمتها الرئيسية في العمل على دعم ومرافقة مؤسسات التعليم العالي في تدعيم قدراتها المؤسساتية وتطوير ثقافة الجودة. [41]

وبموجب ذلك تم سنة 2010م الاتفاق على إنشاء كل من :

1- **اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (** Commission d'Implémentation d'un système d'Assurance Qualité dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique - CIAQES -).

2- **اللجة الوطنية للتقييم** (Comité national d'évaluation- CNE-).

وكانت البداية عن طريق على إنشاء خلايا ولجان للمتابعة والتقييم الذاتي لكل مؤسسة جامعية بداية من 2012م و 2014م إلى غاية الوقت الحالي، حيث تقوم تلك اللجان على تقديم تقارير دورية من أجل متابعة العمل الأكاديمي والتسيير الإداري في الجامعة، وهذا من أجل الوصول إلى النوعية في التكوين ضمن إطار الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، مع العمل على وضع حلول مناسبة لكل قصور و معالجة آنية حول الإختلالات الموجودة على مستوى المعاهد والكليات والمراكز الجامعية الموزعة على ربوع الوطن.

الخاتمة والتوصيات :

إننا جميعاً مطالبون بالعمل كل في موقعه من أجل النهوض بالتنمية الشاملة التي نصبوا إليها وفي جميع الميادين، وخاصة في الجامعة باعتبارها القاطرة التي تحرك عجلة التنمية، ولن يتأتي هذا إلا من خلال توفير الظروف المناسبة، والهياكل البيداغوجية والوسائل التعليمية والمخابر البحثية المتعددة، مع الاهتمام بالإمكانيات المادية التي تتوفر عليها كل هيئة بحثية على مستوى جميع الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية المنتشرة في ربوع الوطن، من أجل الارتقاء بنوعية التكوين والتعليم وجودة البحوث العلمية المنجزة.

لذا تضطلع الجامعة بدور الريادة في تطوير تكوين عال ذو جودة ونوعية من أجل تخريج طلبة يتمتعون بالوعي و بروح المسؤولية التي تنتظرهم في الحياة المستقبلية، ومن هذه الزاوية وجب على كل الفاعلين الأساسيين وكل المهتمين بقطاع التعليم العالي أن يضعوا أمام نصب أعينهم مسألة الجودة والنوعية داخل هذا الصرح العلمي الهام، الذي يهدف إلى تخريج إطارات المستقبل في جميع الميادين والاختصاصات وهذا من أجل حمل المشعل بأمانة والعمل بكل إخلاص وتفاني لمواصلة طريق البناء والتشييد من أجل مجتمع متعلم ولديه وعي تام بكل التحديات الداخلية والخارجية التي تحيط به ويتمتع بروح المسؤولية.

ومن أجل ذلك فقد أصبح تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ضرورياً نظرا للنتائج الطيبة التي حققها في العديد من البلدان، وباعتبار التعليم العالي والبحث العلمي أحد الركائز المهمة لإنتاج المعرفة، فإنه من الضروري العمل علي الإسراع في نشر وتطبيق نظام الجودة الشاملة في الجزائر قصد الارتقاء بمستوي مخرجات العملية التعليمية وتحسين نوعية التكوين لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد. فالمؤكد من خلال البحوث والدراسات العديدة يلاحظ أن دولاً عديدة بادرت بتطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية، وحتى أن هناك بعض الدول العربية خطت خطوات عملاقة في هذا المجال .

والجزائر كسائر الدول العربية والدول النامية والتي ينتظر منها الكثير، فإنها أخذت على عاتقها السير بخطى ثابتة في هذا الاتجاه من أجل العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي، والبدايات مشجعة في هذا الجانب لكن يبقى العمل متواصل ويحتاج إلى التشجيع أكثر على مستويات متعددة من أجل تعميم نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

ويمكن من خلال ما تم عرضه الخروج بالتوصيات التالية :

1- ضرورة مواكبة التغييرات التي تحدث في هذا العصر وإبراز هذه التغييرات لدى الطلبة من أجل التحضير الجيد لتحديات المستقبل.

2- الوقوف على التحديات الداخلية والخارجية التي تعيشها الجزائر والبلدان العربية فيما يتعلق نظام العولمة وتحديات العصر، مع وجوب تضافر الجهود من أجل وضع تصور مشترك لمجابهة هذه التحولات المتسارعة.

3- نظراً لوجود كم هائل من الطلبة في الجامعات الجزائرية وهذا نظراً لزيادة الطلب على التعليم وتوسيع فرص الالتحاق بالجامعات يجب تبني إستراتيجية تكون مبنية على ضرورة مراعاة مخرجات العملية التعليمية مع متطلبات سوق العمل والشغل، وهذا تجنباً لعامل الهدر البشري والمالي الذي يؤثر سلباً على التنمية الشاملة والمستدامة التي نطمح إليها جميعاً.

4- ضرورة إنشاء وحدات على مستوى الهيئات التي تعني بنشر ثقافة الجودة في جميع المؤسسات التعليمية وتبسيط المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة لدى الجميع.

5- وضع هيئات تعنى بضمان الجودة على مستوى كل الجامعات والمعاهد والمراكز الجامعية على المستوى الوطني، مع ضرورة عقد لقاءات تقيميه دورية لمراقبة سير عملية تطوير الجامعة وتحسين نوعية التكوين والبحث العلمي الأكاديمي وإصلاح الإختلالات المسجلة بما يخدم المجتمع ويمنح قيمة مضافة لإنتاج المعرفة في الحقل العلمي وفي جميع الميادين والاختصاصات العلمية.

6- تشجيع البحوث وأوراق العمل والدراسات الميدانية التي تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة وكيفية نشر ثقافة الجودة في مؤسساتنا التعليمية في جميع أطوار التعليم من الأساسي إلى التعليم العالي.

7- ضرورة عقد المؤتمرات الدولية والملتقيات الوطنية وورش الأعمال وتشجيع الباحثين في المشاركة جميع المنتديات العلمية والاجتماعية والاقتصادية التي تعنى بالجودة الشاملة في التعليم.

8- وضع جوائز تشجيعية لكل من يساهم في وضع خطط إستراتيجية تعتمد في الأساس على نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال المعايير المحددة لها، والاعتماد على التقييم الذاتي للمؤسسات، للرفع من الميزانية التنافسية وتحسين مخرجات العملية الإنتاجية والخدمية والتعليمية.

9- يجب العمل على تأسيس هيئة وطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وجعلها هيئة مرجعية أساسية تقوم بمراقبة وتقييم البحوث العلمية والمتابعة البيداغوجية داخل المؤسسات الجامعية ،مع اعتماد لكل جامعة هيئة خاصة لضمان الجودة وتحسين النوعية تعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين وجميع الفاعلين.

10- ضرورة انفتاح مؤسسات التعليم العالي على المجتمع وبناء علاقة تشاركيه وتكثيف الخبرات استشارية خاصة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، من أجل مد جسور للتواصل والتعاون وإثراء المفاهيم المرتبطة بتحسين شؤون النظام المؤسساتي وتدعيم العمل التشاركي من أجل التحسين المستمر والارتقاء بعملية التكوين في التعليم الجامعي، الذي يبقى دائماً يبحث عن النوعية والجودة في كل المجالات خاصة وأننا في عصر العولمة ومجتمع المعرفة.

الهوامش والمراجع

القرآن الكريم.

[1] علي راشد، **الجامعة والتدريس الجامعي**، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2007م، ص : 14-15.

[2] مجموعة من المؤلفين، م ع ت ث ع، **التعليم العالي والبحث العلمي في مجتمع المعرفة**، مطبعة م ع ت ث ع، تونس، 2006م، ص : 344.

[3] الهلالي الشربينى الهلالي، **التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007م، ص : 34.

[4] عيد أبو المعاطي الدسوقي، **جودة واعتماد مؤسسات التعليم الواقع ومتطلبات المستقبل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010م، ص : 65.

[5] مجموعة من المؤلفين، م ع ت ث ع، **مرجع سبق ذكره**، ص : 102-103.

[6] مجموعة من المؤلفين، **الجامعة الجزائرية والتحديات الراهنة**، دفاتر المخبر، جامعة محمد خيضر، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد الثاني سبتمبر، دار الكتاب العربي، الجزائر 2006م. ص : 103.

[7] محمد شطوطي، **التراكمية المعرفية والبحث العلمي في الجزائر**، الحكمة، مجلة دورية مستقلة محكمة متخصصة تعنى بالبحوث العلمية الجادة والدراسات الفلسفية العميقة، العدد الثالث، السنة الثانية : ماي/ جويلية، تصدر عن مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010م، ص : 236.

[8] أحمد الخطيب، **التعليم العالي الإشكاليات والتحديات**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009م، ص : 75.

[9] عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلة عربية علمية محكمة فصلية تصدر عن الأمانة العامة لإتحاد الجامعات العربية، المجلد السادس، العدد الرابع عشر، اليمن، 2013م، ص : 160.

[10] أمين محمد النبوي، تقديم حامد عمار، **الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2007م، ص : 19.

[11] علي راشد، مرجع سبق ذكره، ص : 13.

[12] كمال إمام، لمياء محمد أحمد، **معايير اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي نماذج عربية وعالمية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2012م، ص : 19.

[13] سعيد التل وآخرون، **قواعد التدريس في الجامعة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997م، ص : 517-518.

[14] فواز التميمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو 9001**، الطبعة الأولى، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008م، ص : 17.

[15] مصطفي حسين باهي، ناهد خيري فياض، **اتجاهات التعليم العالي في ضوء الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2009م، ص : 193.

[16] مصطفي حسين باهي، ناهد خيري فياض، **نفس المرجع السابق**، ص : 194.

[17] فواز التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص : 76-77.

[18] على راشد، **مرجع سبق ذكره**، ص : 14-15.

[19] فواز التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص : 81.

[20] سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، **الجودة في التعليم المفاهيم – المعايير- المواصفات - المسؤوليات**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص : 29.

[21] مصطفي حسين باهي، ناهد خيري فياض، **مرجع سبق ذكره**، ص : 19.

[22] نواف محمد البادي، **الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص : 76.

[23] رعد حسن الصرن، **كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة**، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، 2010م، ص : 62.

[24] فواز التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص : 33-34.

[25] رعد حسن الصرن، **مرجع سبق ذكره**، ص : 67.

[26] فواز التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص : 33-34.

[27] رعد حسن الصرن، **مرجع سبق ذكره**، ص70-71.

[28] محسن عبد الستار محمود عزب، **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008م، ص : 77-78.

[29] صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص : 55.

[30] فواز التميمي، **مرجع سبق ذكره**، ص : 37.

[31] محسن علي عطية، **الجودة الشاملة والمنهج**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص : 130.

[32] تيسير أندراوس، **الجودة في التربية والتعليم**، المؤتمر العلمي العربي الثالث. . التعليم وقضايا المجتمع المعاصر 20-21 أبريل 2008م، جامعة سوهاج، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2009م، ص : 83-84.

[33] محسن على عطية، **مرجع سبق ذكره**، ص : 41-44.

[34] عيد أبو المعاطي الدسوقي، **مرجع سبق ذكره**، ص : 19.

[35] عيد أبو المعاطي الدسوقي، **نفس المرجع السابق**، ص : 47-48.

[36] عيد أبو المعاطي الدسوقي، **نفس المرجع** ، ص : 20.

[37] جمال مرازقة، **متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر تصور مقترح**، بحوث المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، IACQA , 2011، الجزء الأول، جامعة الزرقاء، 10-2011/5/12م، عمان، الأردن، 2011م، ص : 677.

[38] عروس، **التنمية البشرية في الجزائر - التعليم نموذجاً**، مجلة الجامعة المغاربية، دورية محكمة نصف سنوية تصدرها الجامعة المغاربية التابعة لاتحاد المغرب العربي، العدد الثاني، السنة الأولى. الرباط، المغرب. 2006م، ض : 28.

[39] عليمات، صالح ناصر، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الشروق للنشر، عمان. 2004م. ص : 113.

[40] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، ***التقرير العام***، الجزائر. 2008م، ض : 3-4.

[41] Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, Commission d'implémentation d'un système d'assurance qualité dans le secteur de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique - CIA-QES -, Référentiel National de l'Assurance Qualité - Domaines- Champs-Références-, Première édition , Alger,2016,P : 05.